



La pharma doit consolider les

Les unités de production pharmaceutique sont dans l'obligation de revoir leur organisation industrielle et logistique en s'inspirant des meilleures pratiques en vigueur dans l'industrie, notamment automobile. Seule, cette remise à plat de la *supply chain* leur permettra de rester dans la course à l'excellence industrielle.

L'optimisation de la *supply chain*, de l'entrée des matières premières jusqu'à la délivrance des lots et la mise à disposition des produits au patient, constitue l'un des principaux défis que devra relever l'industrie pharmaceutique dans les mois et années à venir. Certes, la plupart des façonniers ont déjà adopté les méthodes de management industriel issues des pratiques « toyotistes » qui visent à la qualité totale par l'amélioration continue des process de fabrication. Mais désormais, l'ensemble de la filière pharma – y compris les big pharma –, contrainte d'arracher, coûte que coûte, des points de productivité, doit se plier à ces pratiques déjà très répandues dans l'ensemble de l'industrie, tout particulière-

des temps de cycle des machines », nous indique David Herbillon, manager associé chez Oxo Pharma, et une autre sur les problèmes associés, « de réduction des stocks ».

L'entreposage des médicaments s'apparente à une donnée critique. Il ne s'agit que d'une moyenne, et elle ne s'applique pas forcément aux médicaments à très forte valeur ajoutée, mais les professionnels estiment couramment que les coûts de stockage peuvent représenter entre 18 % et 22 % du prix de vente. Pour autant, la mise en œuvre d'une stratégie d'optimisation peut tenir de la gageure compte tenu de la multiplicité des références et des exigences impérieuses de disponibilité des produits de santé.

« C'est parfois la règle des 20/80, estime ce gestionnaire d'un entrepôt pharmaceutique : 20 % des références constituent 80 % des commandes, mais les 20 % qui tournent le moins doivent être sur les

étagères ». Le passage d'une culture industrielle 100 % pharma, orientée vers la seule réduction du risque de rupture de stock (*market shortage*), vers des logiques de flux plus tendus ne s'improvise pas du jour au lendemain.

*** Le 5S japonais a été traduit en français par ORDRE pour Ordonner (ôter l'inutile), Ranger, Dépoussiérer (découvrir des anomalies), Rendre évident et Etre rigoureux.**

« L'usine d'une CMO peut gérer environ 600 produits différents, soit près de 2 000 références », prévient David Herbillon.

La gestion différenciée des temps d'occupation des machines et des stocks en fonction de la demande du marché n'est donc pas une mince affaire. « Le déploiement d'un chantier d'optimisation de la *supply chain* et des flux logistiques aval et amont peut se dérouler sur une année pleine, voire plus, et doit impérativement s'appuyer sur un plan de formation », indique Caroline Mondon, la vice-présidente de la CPIM-Fapics (Association française des opérations de la chaîne logistique), une structure qui œuvre à la promotion des bonnes pratiques logistiques et propose toute une palette de formations certifiantes réputées.

« Mais le jeu en vaut largement la chandelle puisqu'il est possible d'accroître la productivité du pro-



ment dans l'automobile. « Il y a notamment aujourd'hui une flexion très forte sur la réduction

maillons de sa supply chain

cess de 20 à 30 %, tout en améliorant parfois de manière significative les indicateurs qualité », ajoute-t-elle.

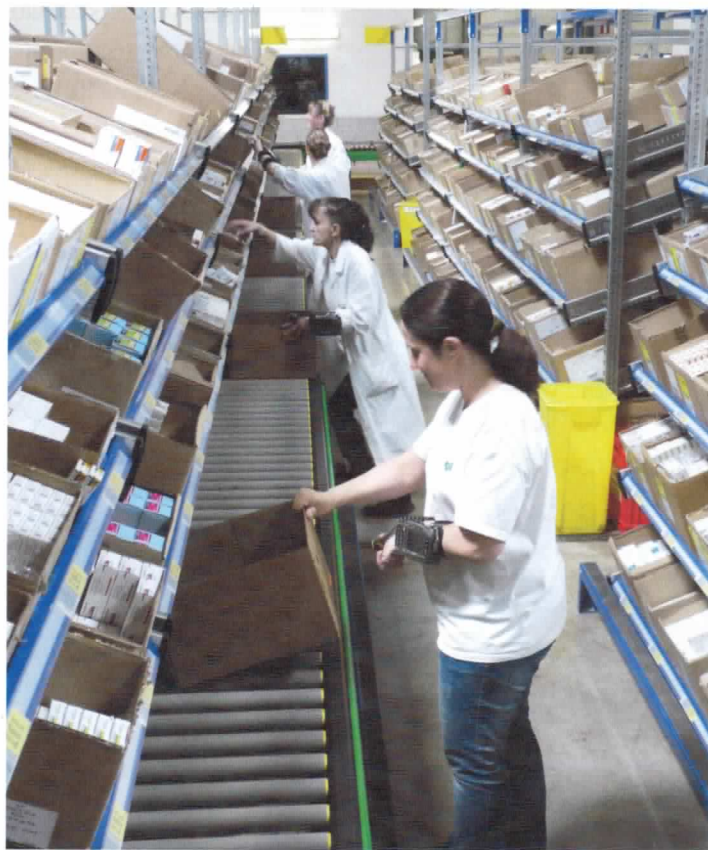
Mais au-delà de ces caractéristiques générales, les leviers qui permettent d'améliorer le management de la *supply chain* sont légion. « Chaque étape, de la réception des matières premières jusqu'à la libération des lots, offre une fenêtre d'intervention », estime David Herbillon. Il est ainsi de bonne politique de travailler en amont du process sur les stocks de produits intermédiaires. La démarche la plus simple peut consister à exiger de son fournisseur qu'il modifie le gabarit de ses conditionnements. De plus, des petites palettes livrées plus fréquemment permettent, par exemple, de réduire naturellement les stocks.

« On peut aussi très utilement travailler sur les phases de contrôle des matières premières », poursuit le consultant associé d'Oxo Pharma. L'une des tendances actuelles est de transférer la charge des dizaines de contrôles afférents à cette tâche initiale auprès des fournisseurs qui factureront – ou pas – le « testing ». D'autant qu'une telle externalisation s'accompagne également d'un transfert de responsabilité. « Les délégations de prélèvement et de contrôle sont

de plus en plus fréquentes dans l'univers des big pharmas. Mais aujourd'hui, même les plus petites usines s'y mettent », assure David Herbillon.

Plus en aval, les phases de manufacturing sont aussi l'objet de toutes les attentions des spécialistes de la *supply chain*. La chasse aux tâches inutiles, aux doublons dans les transmissions d'informations ou dans la documentation relative au process est... ouverte. Gare aux gaspis ! « L'idée, c'est de retendre les flux et de réduire les temps d'attente entre deux lots », indique le responsable de production d'une big pharma implantée en France. Pour réussir à transformer leur organisation, les industriels se calquent sur les modèles fournis par les standards du *lean management*, une approche d'amélioration continue « à petits pas » qui s'attaque à sept formes de gaspillage (MUDA en japonais) que sont l'attente, le transport d'information ou de matériel, les processus excessifs, les stocks, les mouvements inutiles, la non-qualité et la surproduction.

« Les MUDA font partie de la boîte à outils du *lean management* », explique David Herbillon, au même titre que la 5S – pour débarrasser (seiri en japonais), ranger (seiton), nettoyer (seiso), ordonner (seiketsu) et être rigoureux (shit-



suke) –, ce qui se traduit en français par ORDRE*, et le SMED (*single minute exchange of dial*), qui consiste à réduire les temps de changement de série sur des machines. Ces méthodes peuvent dégager des améliorations spectaculaires. Après avoir utilisé ces techniques issues de l'industrie automobile, l'usine d'une middle pharma plutôt spécialisée dans les formes sèches a réussi à gagner récemment une vingtaine de jours dans son temps de cycle qui se déployait à l'origine sur 45 jours.

JCS

L'usine d'une CMO peut gérer environ 600 produits différents, soit près de 2 000 références.